

**CULTURA EMPRESARIAL Y
CAPACIDAD DIRECTIVA**
Necesidad de nuevos desarrollos directivos

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

I.S.B.N.:84 - 8187 - 004 - 8

Deposito Legal: M - 10535 - 1994

Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.

Pº de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<i>Pág.</i>
<i>I. INTRODUCCIÓN</i>	<i>5</i>
<i>II. LA EMPRESA COMO CORPORACION Y EL DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRESARIAL</i>	<i>8</i>
<i>III. DESARROLLO DIRECTIVO DENTRO DE LA CULTURA EMPRE- SARIAL</i>	<i>19</i>
<i>IV. EXIGENCIAS AL PERFIL DIRECTIVO</i>	<i>24</i>
<i>V. CONCLUSIONES</i>	<i>35</i>

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Se puede afirmar de manera muy rotunda que nos encontramos ante un cambio muy profundo de las instituciones. Se acaba todo un período histórico de taylorismo y de fayolismo en el conjunto de las instituciones y en la forma de organizar la economía para pasar a un nuevo diseño.

La solución de los problemas se ha realizado durante muchas décadas a través del desarrollo de macrosistemas y se ha depositado en grandes estructuras organizativas el peso clave de la coordinación de la economía, o de la institución. Estas estructuras organizativas se han ido desarrollando paulatinamente alcanzando en la actualidad unos elevados grados de rigidez al cambio y unos elevados costes lo que les ha hecho quebrar prácticamente ante las situaciones cambiantes y de apertura de las economías.

Además este desarrollo de la organización de la economía basado en estructuras y macrosistemas ha condicionado fuertemente el propio comportamiento humano y ha generado un tipo de hombre con una cultura administrativo-burocrática, con una baja creatividad, y donde la comunicación es muy reducida. En particular, este tipo de organización presenta cotas bajísimas de flexibilidad de adaptación y sus procesos de movilidad son altamente dificultosos. El sistema o la

1. Ponencia presentada dentro del ciclo de conferencias organizado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ESTE) de la Universidad de Deusto en San Sebastián sobre "La primacía del factor humano en la gestión directiva" pronunciada el 16 de marzo de 1994.

estructura organizativa ha asumido el papel de la coordinación de la economía, o de una empresa, y la institución como tal y la persona no han jugado más que un papel secundario.

Esta es una situación típica de economías cerradas caracterizadas por una dinámica muy lenta de cambio y por un proceso de permanencia de valores, de tecnologías, e incluso de estructuras de mercado, lo que ha conllevado a desarrollar grandes administraciones y grandes administradores que no tienen, sin embargo, capacidad de respuesta para economías en entornos abiertos y rápidamente cambiantes y, muy en particular, para economías en competencia.

Ha sido y sigue siendo, en muchos de los casos, la estructura la que coordina, y la institución no es más que un órgano que realiza esa función, pero sin disponer de identidad propia. La persona, por su parte, es una mera ejecutora de la división de trabajo planteada en esa estructura. Esta es la situación de los sistemas de sanidad o educativos, o de las propias empresas, por citar solo algunas instituciones.

La ruptura se plantea por una gran dinámica de valores en la que está implicado tanto el desarrollo tecnológico como la apertura a grandes espacios económicos, la globalización del conjunto de los saberes y de la economía, pero también, muy en particular, por una fuerte dinámica de cambio en los propios sistemas de valores de las sociedades y de los hombres.

En una sociedad abierta y competitiva como la actual, el diseño organizativo es totalmente diferente, ya que la coordinación en la economía o en la empresa no puede realizarse a través de estructuras, sino que tiene que realizarse a través de instituciones singulares que las define el hombre y el hombre las asume, con lo que generará una capacidad de coordinación eficiente.

Es necesario disponer de instituciones que reduzcan los costes de coordinación de la economía, tanto los externos como los internos y que, además, sea capaz de adaptar de manera muy rápida y flexible las instituciones y la actividad económica a los procesos de cambio. Es el hombre el que realiza y el que dispone de la capacidad de flexibilidad, de innovación, de diálogo, de comunicación, y no las estructuras.

Todo el derrumbamiento de las organizaciones tradicionales se debe, por un lado, a sus elevados costes de estructura dado que no hay institución que los pueda soportar así como por la gran dificultad de los procesos de adaptación a los cambios, dada su rigidez y dado además el comportamiento que implica en el hombre la resistencia al cambio.

Todos los nuevos diseños en torno al "lean management" es algo más que un mero diseño organizativo técnico. Es un cambio radical de la institución, es otro concepto de institución y de la acción del hombre en el desarrollo económico.

En esta ponencia quisiera centrarme en dos aspectos clave:

- * El desarrollo directivo debe hacerse junto al propio desarrollo cultural de la institución. No pueden separarse institución y hombre, directivo, sino que ambos tienen que evolucionar, permanentemente, en conjunto.
- * La problemática de los recursos humanos, y muy en especial, de los recursos humanos directivos, en los más diversos niveles, presenta dos dimensiones en este nuevo diseño corporativo e institucional:
 - El management de recursos humanos en la empresa que afecta a la institución como corporación así

como a todos y a cada uno de los hombres para descubrir sus potenciales de coordinación.

- La función de personal en la que se trata básicamente, de todos aquellos aspectos que se refieren a la administración del mismo.

Aquí, nos vamos a centrar en el primer planteamiento y en lo que afecta a la capacidad directiva; se deja a un lado todo lo que se refiere a la función de personal propiamente dicha ⁽²⁾.

II. LA EMPRESA COMO CORPORACION Y EL DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRESARIAL

La empresa puede definirse como un conjunto de potenciales internos y externos que trata de aflorarlos. Pero debe entenderse de manera muy clara que una empresa, puede tener los potenciales de manera perceptible u oculta y su descubrimiento depende, básicamente, de la capacidad directiva.

Lo que se trata en una empresa es de descubrir y aflorar estos potenciales siendo ésta precisamente la función del directivo. El directivo debe conseguir que este proceso de aflorar los potenciales se realice con los menores costes de coordinación internos y externos. De ahí depende su éxito.

2. Véase Lattmann, Ch, y García Echevarría, S., *Management de los Recursos Humanos*, Madrid 1993 y Marr, R. y García Echevarría, S., *Política de personal en la empresa. Gestión de los Recursos Humanos*, Madrid 1984.

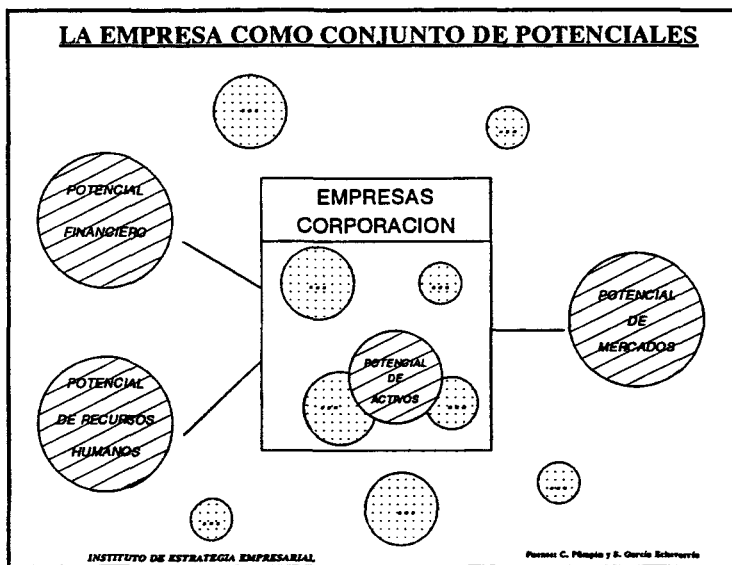


Figura 1

Un potencial se manifiesta por un conjunto de datos y constelaciones que permite a una empresa disponer de un diferencial significativo con respecto a la competencia y ello puede encontrarse dentro de la propia estructura o de los recursos internos de la empresa como también en su posicionamiento en los entornos y en el mercado. Una ruptura o apertura del entorno, o un cierre del mismo, puede constituir un potencial para la empresa que lo descubra y para aquella empresa que disponga de las capacidades adecuadas para aflorarlo.

La función básica del directivo consiste precisamente, en innovar, en el más nato sentido schumpeteriano, para descubrir esos potenciales. El directivo tiene que ser, por tanto, promotor, que significa descubridor de ese proceso de combinación de factores que

le diferencia de la competencia y debe tener capacidad para poder aflorar este potencial que ha descubierto. Esto es, capacidad para gestionar estos potenciales.

Es más, todo proceso de cambio no significa otra cosa que un proceso de adaptación permanente a nuevos potenciales. Una empresa no puede ser otra cosa que una continuidad de descubrimiento de potenciales, esto es, en una empresa innovadora los directivos están permanentemente buscando esa nueva combinación de factores que permite reasignar de forma eficiente los recursos disponibles por la empresa, y otros directivos tienen la capacidad para que, descubiertos esos potenciales, puedan aflorar los mismos.

La aceptación de un proceso de cambio de esta naturaleza significa otra mentalidad directiva y significa otra interpretación del rol directivo. Si el directivo es un mero administrador lo que está realizando es administrar una situación adquirida en la que las posibilidades innovadoras y de desarrollo son muy pequeñas. Administra un coto que ha adquirido y que, consiguientemente, lo único que puede realizar es una eficiente gestión. Mientras que en una economía abierta y competitiva lo que necesitamos son directivos que estén

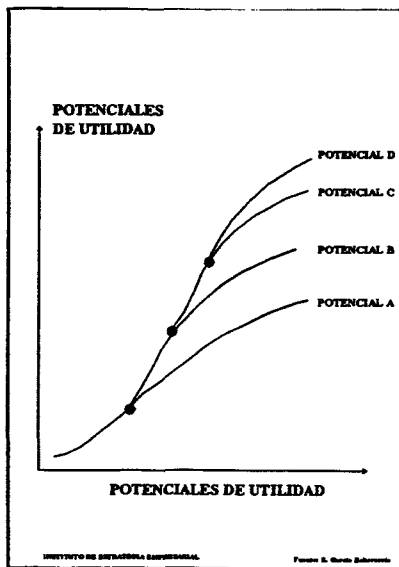


Figura 2

permanentemente en ese proceso de descubrir innovando combinaciones de factores, esto es, promotores, que son los que garantizan la continuidad de la empresa, ya que los potenciales de una empresa se agotan y muchos de ellos se agotan con gran rapidez como consecuencia de una intensificación de la competencia.

Consiguientemente, el cambio es siempre una búsqueda permanente de potenciales de manera que la empresa esté siempre asignando los recursos en aquellos potenciales con mayores capacidades de utilidad.

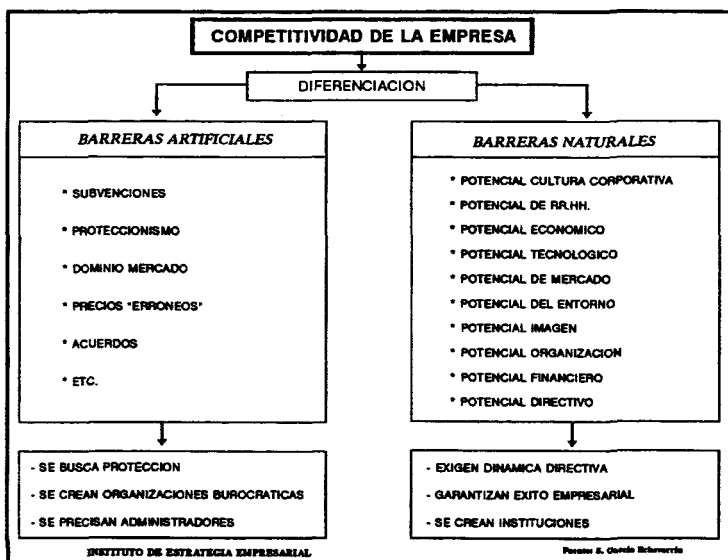


Figura 3

La competencia entre las empresas no es otra cosa que marcar diferencias. Toda empresa en una economía cerrada o abierta busca un determinado campo o área en la cual pueda ejercer su proceso o actividad económica con ventaja frente a los demás. En una economía cerrada se hace a través de privilegios, lo que configura una institución burocrático-administrativa que no busca nuevos potenciales, sino que *tratan de administrar* esos potenciales que por privilegio se les han concedido por situaciones específicas de poder.

En una economía abierta y competitiva esos potenciales no existen puesto que las barreras que pueden definirse son barreras de tipo natural, esto es, la empresa tiene que diferenciarse en algo de las competidoras con el fin de ofrecer y disponer de un coto en el que a las otras empresas les es más difícil entrar. Las otras empresas tienen mayores costes de coordinación con ese entorno que la propia empresa. La búsqueda permanente de estos potenciales internos o externos es la función directiva y no otra. Consiguientemente, a todo directivo se le plantea el problema de saber cuáles son los potenciales sobre los cuales está operando y si no existen nuevos potenciales en los que, asignados los recursos disponibles, pudieran ser mayores potenciales de utilidad.

La actuación directiva deber ser:

- * Descubrir potenciales y para ello se necesitan directivos promotores, esto es, hombres que innoven permanentemente combinaciones de factores y tienen una predisposición a buscar nuevas ventajas competitivas. En un mercado competitivo una empresa, o una parte de sus directivos promotores, tienen que ir buscando a medio y largo plazo nuevas diferencias, nuevas barreras naturales que le permitan entrar en mercados con mayor facilidad, con

menores costes de coordinación de los que tiene la competencia.

- * En segundo lugar, una vez que se han descubierto esos potenciales, en una empresa se necesitan directivos que sean capaces de desarrollar esos potenciales, de explotarlo. Esto es, aprovechar esa diferencia lo más rápidamente posible con el fin de aflorarlos antes que los competidores empiecen a entrar en ese coto natural reservado, o que se produzca un agotamiento de los mismos.



Figura 4

- * Y es, en tercer lugar, cuando, agotada la capacidad de desarrollo de esos potenciales, se plantea el problema de administrar en tanto en cuanto no se pierda esa ventaja competitiva para mantener posiciones.

La primera es una estrategia ofensiva, la segunda es una estrategia de desarrollo e inversión y la tercera es una estrategia de mantenimiento.

En realidad toda empresa en un mercado competitivo necesita tres tipos de hombres y lo importante sería que en una dinámica organizativa cada uno de ellos esté ejerciendo esa función clave que le corresponde al objeto de que los recursos de una empresa estén permanentemente reasignándose de unos a otros potenciales buscando una mayor eficiencia.

Uno de los diferenciales más importantes cara a la competencia es, precisamente, la Cultura Empresarial y las características de sus recursos humanos debiendo destacarse, fundamentalmente, su capacidad directiva.

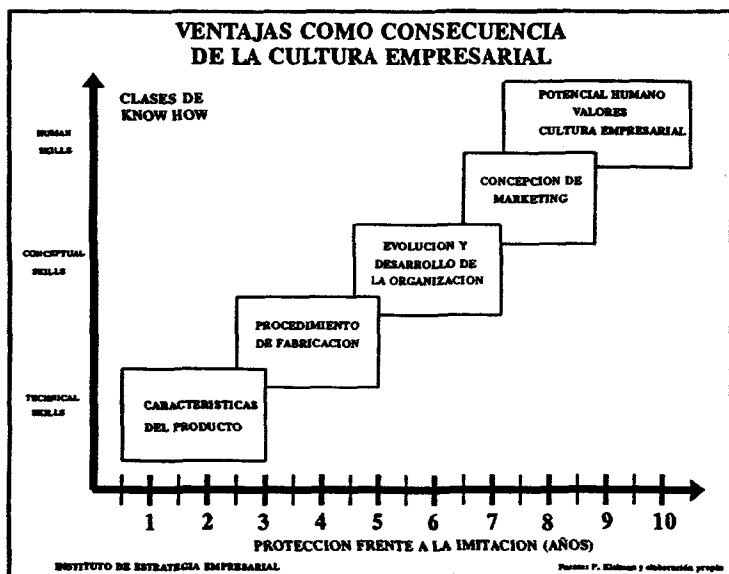


Figura 5

Considero que puede hoy afirmarse, sin lugar a dudas, que una empresa será lo que sean sus recursos humanos pero, principalmente, lo que sea su capacidad directiva. Esta simbiosis entre recursos humanos y capacidad directiva y la capacidad que tengan de generar "capital confianza" facilitará los recursos y la asignación de los mismos, bien sean financieros o económicos.

La empresa, para aflorar sus potenciales, precisa, por tanto, definir sus dos dimensiones:

- * La institución a través de su Filosofía Empresarial

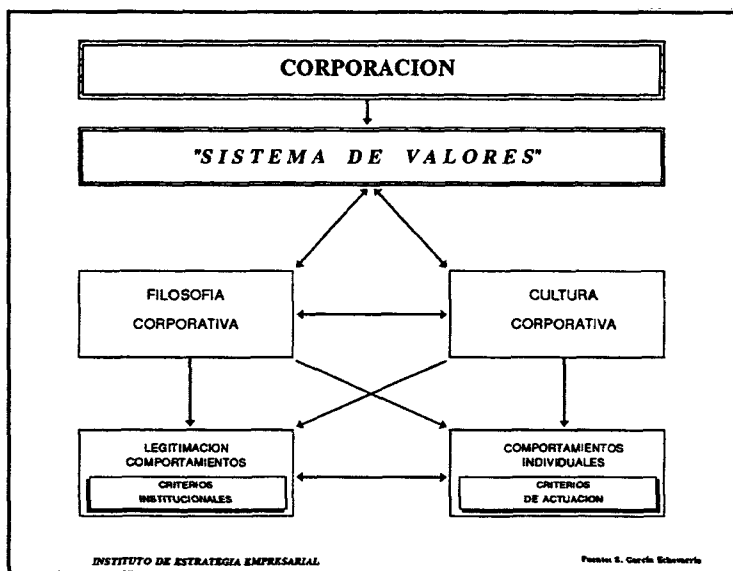


Figura 6

- * En segundo lugar, tiene que recuperar al hombre medido en cuanto a su sistema de valores o Cultura Empresarial. Sobre estos pilares es cuando se diseña la estructura directiva de la empresa desde la perspectiva de:
 - Su diseño de management y organización interna y, por tanto, afectando fuertemente a los costes de realización de la empresa.
 - Por otro lado, en cuanto se refiere a su organización externa y, consiguientemente, sus relaciones con los demás grupos de referencia y externos a la empresa.

Consiguientemente, las tres piezas fundamentales de todo proceso empresarial pueden definirse en los términos siguientes:

- * La configuración de la *institución empresarial* que es la que define, por un lado, la Filosofía Empresarial y, por el otro, la Cultura Empresarial, con lo cual conocerá cuáles son las barreras con las que se diferencia constitutivamente una empresa de la competencia.
- * La dimensión económica que viene recogida por la forma en la cual la empresa, la institución que se acaba de definir dispone de los recursos económicos y financieros y los asigna a los distintos procesos y funciones mediante la elección de una determinada *estrategia*. La estrategia es, sin duda, un factor clave dentro del proceso, ya que según qué estrategia se elija se plantean, en primer lugar, diferencias con la competencia y, en segundo lugar, muy diferentes costes de coordinación.

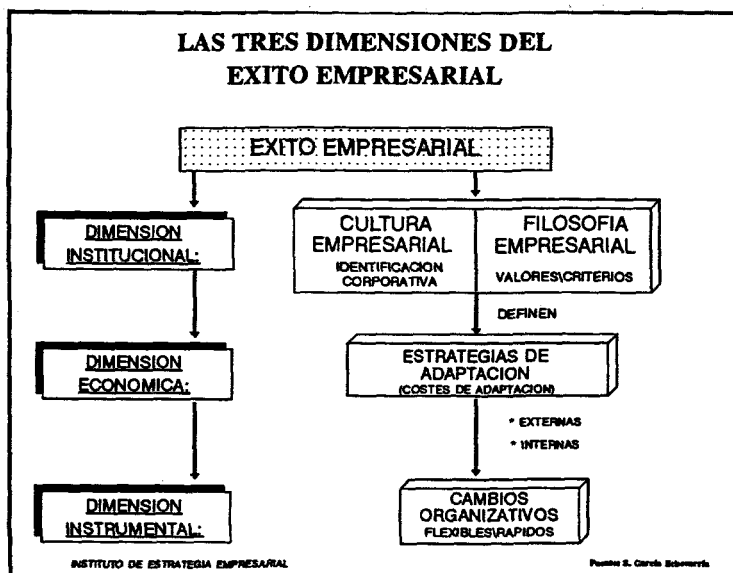


Figura 7

- * La tercera dimensión corresponde a la *organización*, esto es, al hecho de que toda empresa como institución y una vez definida la forma en la cual la empresa quiere adaptarse al proceso de cambio de su entorno, instrumenta la ordenación de los recursos, establece su estructura organizativa, lo cual va a repercutir también en sus costes de coordinación internos, esto es, los costes de organización.

La Cultura Empresarial surge por muy distintas vías y donde cabe destacar cómo surge a través de las personalidades que configuran y desarrollan el proyecto empresarial, pero también por la propia forma

de dirigir esa empresa y de concebir sus normas organizativas o de elegir sus estrategias. Una Cultura Empresarial se genera a través del tiempo por muy diversos impulsos.

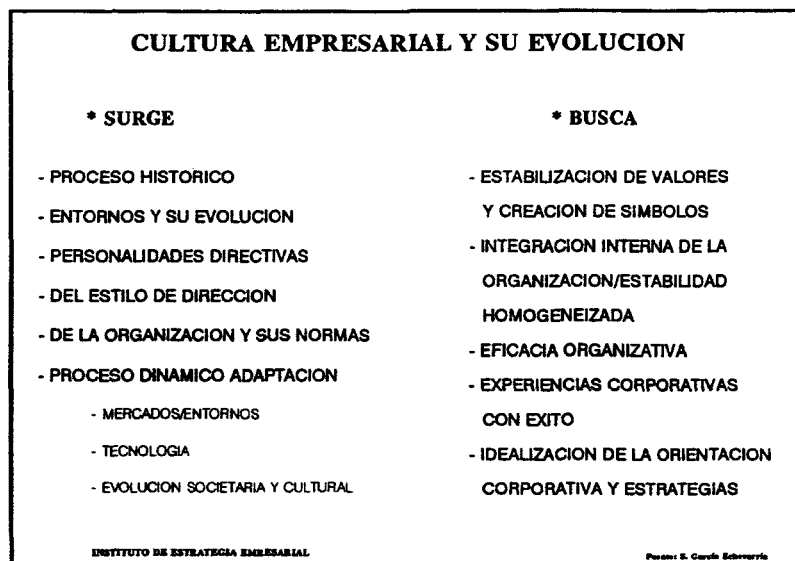


Figura 8

Lo que busca una Cultura Empresarial es estabilizar los campos de tensiones del directivo generando confianza en la institución, de forma que se disponga de flexibilidad y capacidad de adaptación según las coyunturas y las situaciones cambiantes. Una Cultura Empresarial busca una estabilización de los valores y busca, al propio tiempo, la generación de una dinámica o proceso de cambio de forma que se vaya

dirigiendo la empresa hacia la Filosofía Empresarial definida como punto de diferencia competitiva con los competidores.

La Filosofía Empresarial corresponde, sin duda, a la orientación de los comportamientos y la estrategia empresarial incide y repercute en el proceso de cambio.

III. DESARROLLO DIRECTIVO DENTRO DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Todo desarrollo directivo se tiene que realizar y se realiza dentro de una determinada Cultura Empresarial. Y la única forma de realizar este desarrollo directivo es realizando el cambio de esa Cultura Empresarial de acuerdo con el diseño institucional recogido en la filosofía de la empresa. Por consiguiente, si una empresa no define, en primer lugar, su institución y realiza un proceso de "formación institucional" del directivo, no tendrá nunca posibilidades de conocer sus condiciones de éxito o fracaso. No se puede resolver el problema facilitando conocimientos al directivo si no se le da, al mismo tiempo, la pregunta ¿para qué?. De tal manera que de lo que se trata es de desarrollar todo el proceso de adaptación directiva de acuerdo con la orientación de la compañía. El aprendizaje se realiza haciendo el proceso de cambio.

Toda función directiva o de management tiene dos tareas básicas:

- * *Reasignación permanente de recursos.* Esto es, sacando los recursos de unas divisiones de trabajo obsoletas y reasignándolos a unas nuevas divisiones de trabajo más eficientes. Reasignar recursos no es sólo recursos financieros, económicos y de equipamientos, sino también y funda-

mentalmente, de recursos humanos. Una adecuada reasignación de recursos a través de un proceso de formación dentro de una Cultura Empresarial concreta constituye, sin duda, una de las claves del éxito empresarial. Así lo que conduce al éxito en una formación profesional dual, o una formación de directivos o de personal técnico, etc., es cuando se realiza dentro del contexto de la Cultura Empresarial que se trata de orientar hacia la filosofía empresarial. Ello se debe a que al producirse una identificación con la Filosofía Empresarial todos los recursos, las energías y los esfuerzos se orientan en la misma dirección y están incidiendo constantemente en la eficiencia de la disposición de los recursos.

Pero solamente cabe reasignar recursos si se sabe contestar para qué y ello exige tres condiciones:

- La primera es que se tienen que descubrir y conocer los potenciales nuevos, hay que saber hacia dónde hay que reasignar los recursos con el fin de descubrir con qué estrategia se hace mejor esa reasignación de recursos humanos, técnicos, económicos, financieros, etc.
- Se tiene que saber dónde se encuentra en el momento actual la "explotación" de los potenciales disponibles, esto es, se tiene que saber de qué potenciales puede disponerse. Dónde y cuándo se dispone es una cuestión fundamental en el análisis de la situación actual de los potenciales en "explotación".
- Hay que tener capacidad estratégica para saber cómo se realiza ese proceso de reasignación de recursos y

qué transformaciones se tienen que hacer, por ejemplo, en los recursos humanos, con qué formación.

Pero todo ello tiene que realizarse dentro del proceso de la evolución y management de la Cultura Empresarial. En otro caso se tendrán elevados costes de coordinación.

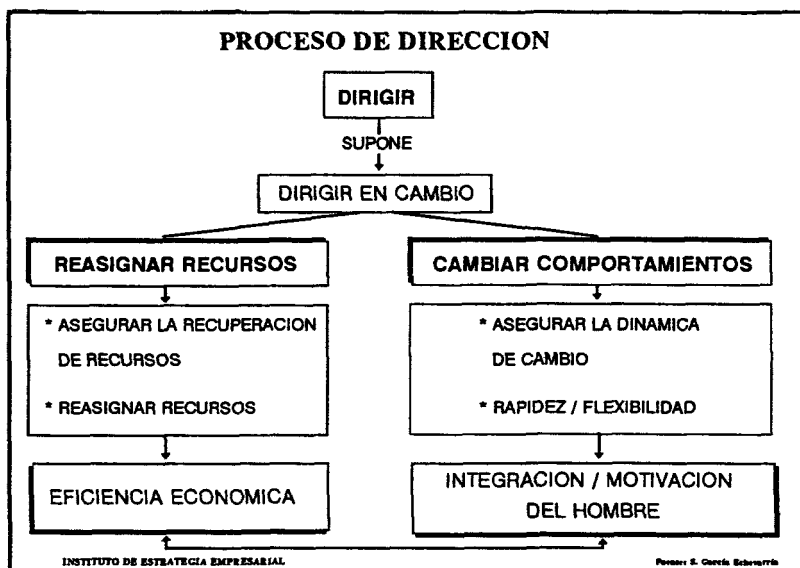


Figura 9

Por lo tanto, se precisa disponer de comportamientos, normas, conformes con la Cultura Empresarial. Solamente cuando se dispone de esta Cultura Empresarial se puede dar coherencia tanto a los procesos de descubrimiento de

potenciales como a la forma de explotarlos y, en particular, a las estrategias que sirven para diseñar los procesos de reasignación de los recursos de unos potenciales a otros.

- * Los recursos se disponen por el personal y por los directivos en sus distintos niveles. Por tanto, estos recursos se disponen de acuerdo con las instrucciones dadas, pero también con los valores, normas de comportamiento y organización de que disponen el personal y los directivos. Por ello dirigir no es sólo reasignar recursos, sino que es también *incidir sobre el hombre*, esto es, cambiar sus comportamientos en la orientación de esa Filosofía Empresarial para buscar, por la vía de unidad doctrinal, una identificación con la corporación.

Consiguientemente, se precisa conocer cuáles son los valores de la cultura actual que definen a la empresa. Puede verse en la figura 10 la gran diferencia entre una serie de valores clave de la Cultura Empresarial española, la Cultura Empresarial vasca y la Cultura Empresarial alemana ⁽³⁾. Puede apreciarse que la Cultura Empresarial española y vasca está caracterizada por:

- * Una fuerte orientación instrumental, esto es, no hay una cultura institucional y, por tanto, no hay una identificación generalizada con la corporación empresarial. El punto de referencia y la guía es la eficiencia que se trata de medir en los instrumentos de gestión o instrumentos empresariales.

3. Véase García Echevarría, S. y del Val Núñez, M.T., *Cultura Corporativa de la empresa española*, Madrid 1993 y García Echevarría, S. y del Val Núñez, M.T., *El directivo de la empresa vasca. Clave de su competitividad*, Madrid 1993.

- * La Cultura Empresarial española y vasca está caracterizada por conceder un valor muy secundario y muy relegado al

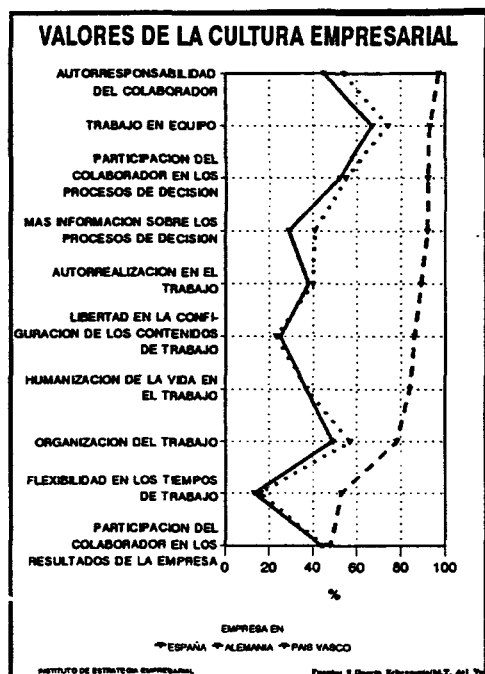


Figura 10

hombre y, consiguientemente, no considera al hombre como la pieza fundamental para configurar la institución empresarial.

- * La cultura alemana está, por el contrario, basada en dos valores: institución y hombre. Como puede verse el hombre y todas las dimensiones de información, comunicación, consideración, así como en lo que afecta a su relación con el puesto de trabajo, su creatividad y motiva-

ción, son factores que configuran la cultura de la empresa de ese país.

En este contexto lo que puede apreciarse es que un país disponen de mayor capacidad competitiva si existen empresas con una alta capacidad de coordinación y de adaptación a los procesos de cambio mucho más flexibles y más identificadas con la corporación.

IV. EXIGENCIAS AL PERFIL DIRECTIVO

El éxito de toda institución en el futuro depende de la capacidad de sus hombres de sus destrezas a la hora de disponer no solamente de los recursos materiales, sino de la propia capacidad de transformación, vía formación, de sus propios saberes y comportamientos.

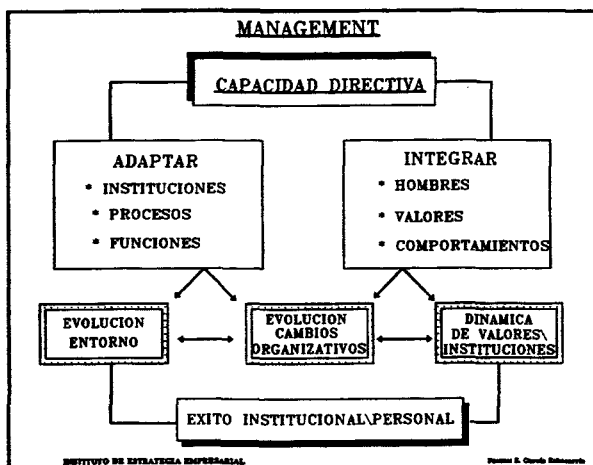


Figura 11

El directivo lo que realiza dentro de una economía abierta y competitiva es configurar el eje clave del proceso empresarial para crear capital confianza y ello dentro de un contexto natural determinado. No se puede aislar al directivo de su contexto natural.

La capacidad de un directivo depende de su función básica que es la de adaptar instituciones, procesos y funciones, por un lado y, por otro lado, de su capacidad para integrar los valores y comportamientos. En ambos casos para reducir los costes de coordinación.

De estas dos actividades directivas es cuando se perciben los cambios organizativos que deben realizarse teniendo en cuenta tanto la evolución de los entornos como la propia dinámica de cambio de los valores de la institución, esto es, la Filosofía Empresarial. Estos tres componentes son los que definen el éxito de las instituciones empresariales.

En las estimaciones que se realizan en torno a cómo dirigirá la empresa el directivo en los próximos años, cabe destacar cómo el valor convencimiento sobre la propia institución empresarial es un valor básico.

El éxito empresarial está en función, en primer lugar, de la institución y, en segundo lugar, en la forma de motivar e integrar al hombre en la institución a través de una remuneración conforme a sus capacidades. Los valores éticos y los contactos con los colaboradores, así como todo lo referente a la formación de personal y lo que afecta a la capacidad de dar confianza en los procesos de delegación constituyen, sin duda, la clave de los procesos de dirección en los próximos años.

Se puede apreciar cuáles son aquellos elementos que definen los costes de coordinación, así por ejemplo, los principios éticos facilitan

la transparencia y la confianza y, consiguientemente, ahorran muchos de los esfuerzos que habría que realizar por la vía burocrático-administrativa para coordinar.

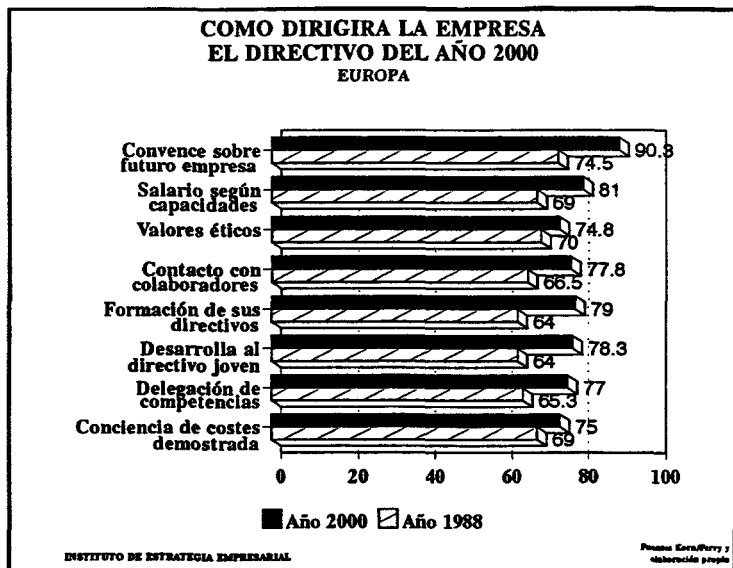


Figura 12

Uno de los grandes impulsos corresponde a la capacidad de comunicar ideas, de dialogar, de promocionar los colaboradores y de generar una capacidad humana abierta. En este contexto se plantea una fuerte orientación a la institución y al hombre a través del desarrollo de las capacidades directivas.

Al analizar tanto la Cultura Empresarial del País Vasco como la Cultura Empresarial española en su relación internacional se aprecia

cómo estos valores juegan incluso un papel mucho más alto en el contexto español que en el internacional y vasco. Así, puede apreciarse en la figura 13 cómo la capacidad de entusiasmar constituye, sin duda, por unanimidad, una de las claves del éxito directivo. O se es capaz de involucrar a las personas o no va a ser posible dirigir.

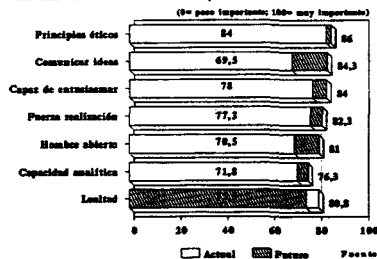
En segundo lugar afecta al hecho de la capacidad para desarrollar principios éticos, esto es, transparencia, confianza, claridad en las relaciones, instrumento básico de la coordinación entre personas a institución.

El tercer elemento significativo dentro del contexto de la cultura española es la necesidad de comunicar ideas. Es aquí donde tiene que realizarse un cambio muy significativo. Comunicar ideas es un valor bajo en la cultura española. Lo mismo sucede con aspectos que conciernen a las dimensiones de hombre abierto y capacidad analítica.

En particular, puede apreciarse el salto significativo que el propio directivo español y vasco considera que tiene que realizar en cuanto a la forma de integrar al hombre.

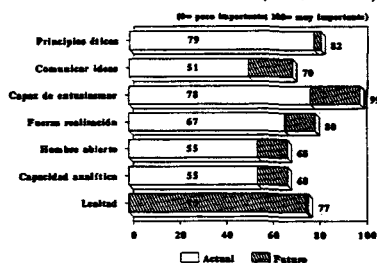
Por lo que se refiere en concreto al País Vasco, y tomando aquí solamente la referencia de los valores que afectan a la forma de dirigir en el País Vasco, puede apreciarse que se deposita una importancia decisiva en la motivación como elemento clave del estilo de futuro. Pero motivar significa previamente integrar, y solamente puede integrarse en una institución que tenga un proyecto en el que se confíe y en el que se genere una capacidad de coordinación. Y esto no se consigue solamente por la vía contractual. Por ello debe tenerse mucho cuidado en el entramado laboral pensando que por esta vía se solucionan los problemas de coordinación. Podrán salvarse obstáculos

PERFIL DIRECTIVO (Estudio internacional)



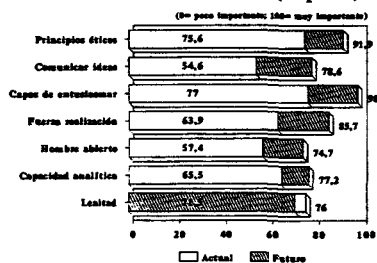
Fuente: Kohn y Perry
Instituto de Estrategia Empresarial

PERFIL DIRECTIVO (País Vasco)



Fuente: S. García Behaverría/M.T. del Val

PERFIL DIRECTIVO (España)



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: S. García Behaverría/M.T. del Val

Figura 13

significativos, pero no se resuelven los problemas más que a través de la propia empresa. Lo único que puede y debe perseguirse es la reducción de los costes de coordinación del hombre con la institución a través de la integración.

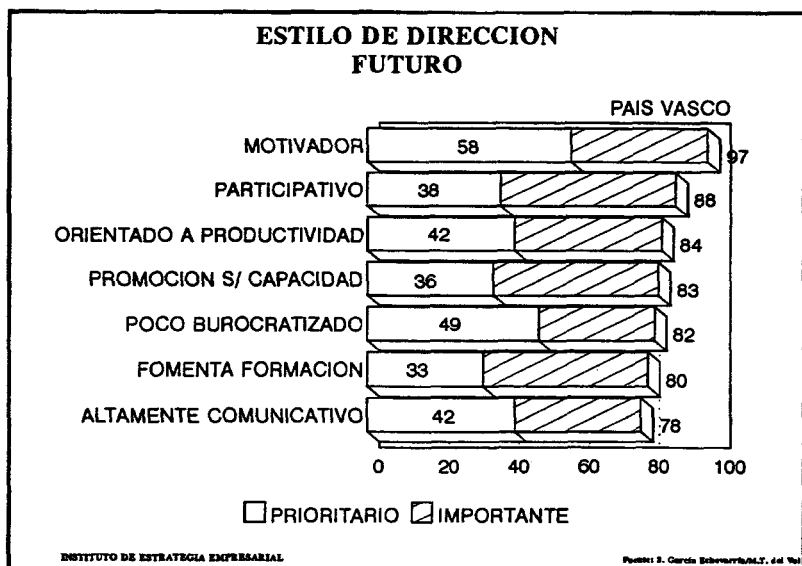


Figura 14a

Otros valores altamente significativos son la necesidad de que el hombre participe y se identifique con el proyecto, y que sepa utilizar adecuadamente los recursos orientados a la productividad y que, al propio tiempo, genere una organización en la que se encuentre integrado.

Lo que no acaba de asumir la cultura actual del País Vasco y su diseño de futuro, y éste es un serio problema, es el hecho de que una

empresa moderna tiene que descentralizar para encontrar promotores que afloren potenciales. Los valores de delegación de poder, autonomía de decisión y asunción de riesgos son muy bajos en la cultura vasca y deben modificarse sustancialmente cara a los nuevos diseños de "lean management"⁽⁴⁾.

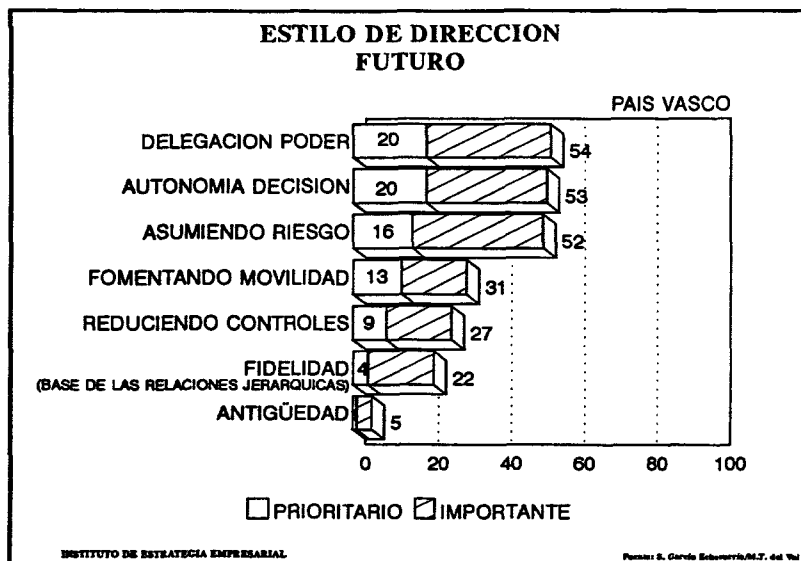


Figura 14b

Puede apreciarse además cómo el valor antigüedad ha perdido totalmente su referencia en el sistema de valores del País Vasco, y la fidelidad tiene valores muy bajos. Y uno de los problemas clave lo constituye, sin duda, el fomento de la movilidad que es uno de los elementos más delicados.

4. Véase García Echevarría, S., (ed.), *Lean Management ¿nuevos enfoques de organización de la empresa?* (en preparación)

Un aspecto importante es considerar cómo ve el directivo vasco las diferencias de su empresa con respecto a las de la competencia. Aquí se reflejan solamente una serie de magnitudes que se han considerado interesantes y que no son más que una referencia. Puede apreciarse claramente cómo se ve el propio directivo vasco o cómo analiza las diferencias que tiene y sobre las que tendría que construir toda su capacidad competitiva y basar todas las estrategias empresariales.

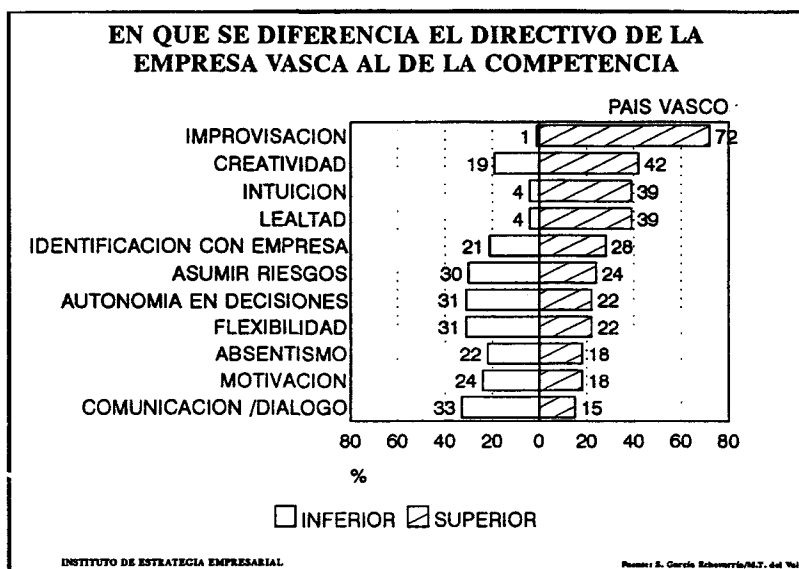


Figura 15a

Está convencido de que una de las grandes virtudes que tiene es la improvisación. Sin embargo, tiene unos valores muy bajos en lo que concierne a la comunicación, motivación, autonomía en las decisiones

y en todo lo que indica asumir el riesgo. Esto es, en todos aquellos valores que definen a un proceso de dirección empresarial racional no dispone de ventaja competitiva frente a la competencia. Todavía la situación es más grave si se observan los valores de la figura 15b en la que llaman la atención los bajos valores del diseño directivo empresarial del País Vasco.

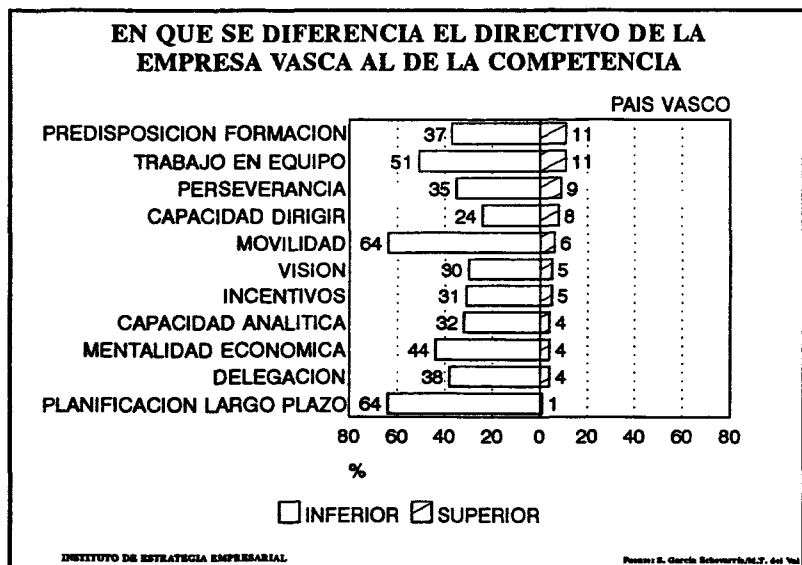


Figura 15b

No se puede competir mientras que la situación de la Cultura Empresarial vasca sea prácticamente reacia a la formación, reacia al trabajo en equipo, no tenga movilidad, mantenga una mentalidad económica baja, se resista a la planificación a largo plazo y, por tanto, esté configurando toda una forma de dirigir que no corresponde a las exigencias de racionalidad de un moderno management. Este es un

punto débil en las diferencias entre la capacidad competitiva de la empresa vasca y el competidor exterior.

Y ello proviene de un aspecto significativo que debe considerarse seriamente: es la capacidad de integración de la propia empresa en el contexto societario, esto es, los costes de coordinación con su entorno son muy altos en la empresa vasca.

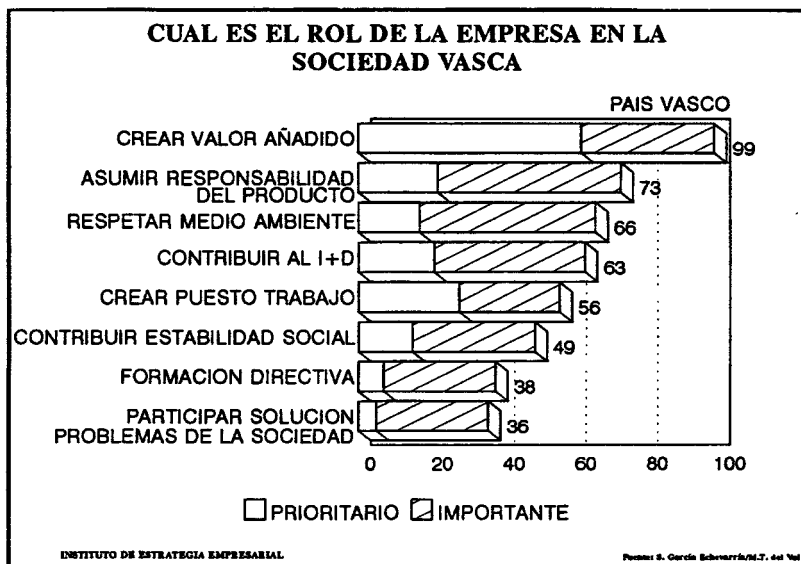


Figura 16a

Como puede apreciarse el directivo vasco considera que la creación de valor añadido es el objetivo fundamental de la contribución de la empresa a la sociedad, así como en lo que afecta al producto, medio ambiente y a la investigación y al desarrollo. La creación de puestos de trabajo es solamente un valor de naturaleza instrumental y

secundario. En particular, son valores muy bajos todo lo que sea participar en el desarrollo de la formación profesional, de contribuir al desarrollo de la política social y todo lo que afecta a la cooperación con las otras instituciones indirectamente vinculadas a la empresa y que juegan un papel decisivo.

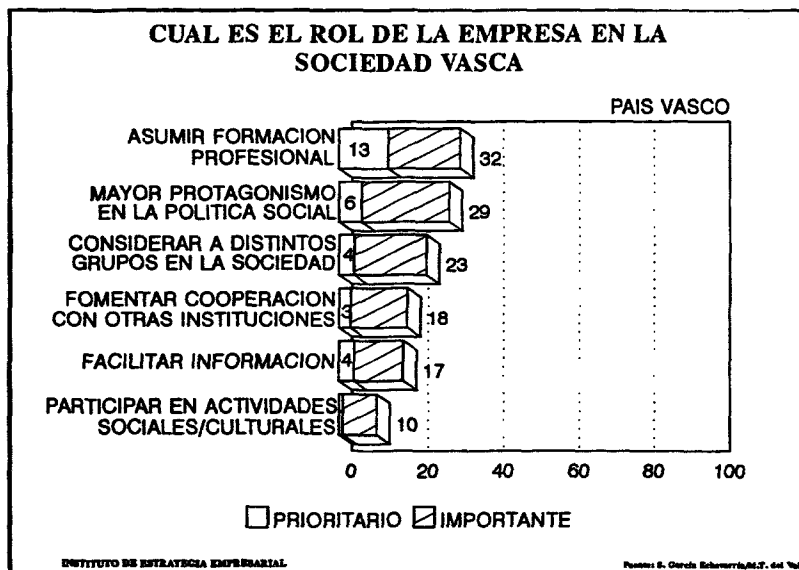


Figura 16b

Si la empresa vasca no entiende que su cultura tiene que considerar no solo la reducción de los costes de coordinación internos, sino también los costes de coordinación con el entorno, los costes de transacción, tendrá muy difícil el proceso de competir y de desarrollarse.

V. CONCLUSIONES

1. La ruptura de los planteamientos tradicionales de las organizaciones es un proceso real e implica la necesidad de nuevos diseños institucionales, así como de desarrollo directivo.
2. El abandono de los macrosistemas o estructuras organizativas burocrático-administrativos que corresponden a economías cerradas y de cambios lentos implica un cambio radical en la forma de entender la empresa, su management y, muy en particular, la función directiva en la misma.
3. Los nuevos debates en torno a los planteamientos "lean management" no son un mero ajuste organizativo-técnico de nuevos instrumentos de coordinación, sino que modifican totalmente la forma de configurar la empresa y la forma de organizar. Se ha terminado todo un período histórico de concebir y organizar tanto la economía como las organizaciones, lo que modifica de forma radical el papel de las instituciones singulares y del hombre.
4. La coordinación, como la clave de todos los procesos armónicos, deja de realizarse a través de las macroestructuras y se realiza a través de las instituciones singulares y de la capacidad del hombre. Las organizaciones y las funciones pasan a un segundo plano.
5. El proceso de descentralización se impone como tendencia en las organizaciones abiertas y competitivas si quieren disponer de la rapidez y de la flexibilidad necesaria para adaptarse, con los menores costes de coordinación, a las situaciones cambiantes.

Son los hombres los que se tienen que adaptar a través de las instituciones singulares que configuran.

6. Se hace preciso desarrollar instituciones en las que crean sus partícipes y las identifiquen de forma que en torno a la institución y a sus sistemas de valores pueda el hombre integrarse en el "proyecto" empresarial y de ahí dar respuesta a su motivación.

Lo cual significa generar una unidad doctrinal definida en torno a la institución que sea capaz de generar comportamientos y normas que facilite la coordinación dentro de la empresa con los menores costes posibles.

7. Se sustituye el instrumento de coordinación basada en la estructura en la que se "incrustaba" el hombre, por el instrumento de coordinación generado a través del sistema de valores de la institución y de la cultura empresarial. El management se convierte en un "management de valores", "management de cambio cultural".
8. La determinación del sistema de valores que define a la institución y que se manifiesta en la filosofía empresarial, constituye la referencia base para la orientación de los comportamientos y normas que deben configurar la cultura empresarial.
9. Se busca generar "capital confianza" para reducir los costes de coordinación tanto internos como externos de la empresa. Y este desarrollo de "capital confianza" sólo puede lograrse a través de la identificación con la empresa y su sistema de valores.

Por ello todo desarrollo directivo debe realizarse en el mismo proceso de management, en su propia cultura empresarial. No se

puede formar al directivo de forma eficiente si no actúa en el proceso de cambio de la cultura empresarial.

10. Todo directivo precisa de una fuerte integración en el sistema de valores de la empresa con el fin de resolver sus tres campos de tensiones más relevantes:

- * La coordinación de entornos inestables, fuertemente cambiantes, incluso rupturistas, con la empresa, que es una institución que tiende a la estabilidad con el fin de orientar comportamientos. Este campo de tensiones obliga a resolver la coordinación entre la empresa y el entorno con los menores costes de transacción. Estos costes de transacción serán menores en la medida en que se desarrolle "capital confianza" entre proveedores, clientes, etc. y la empresa. Y esto sólo se logra a través de la confianza en la institución y sus comportamientos.
- * La coordinación interna de la empresa que se manifiesta en los costes de organización de la misma. Cuanto mayor sea el "capital confianza" generado por una identificación con la institución menores serán los costes de organización y se dispondrá de flexibilidad e innovación en los procesos de adaptación y cambio.
- * Tiene, por último, que resolver el tercer campo de tensiones entre el accionista, por un lado, y el personal, por el otro. La capacidad del directivo para integrar tanto al personal en el "proyecto", como al accionista, dependerá de su capacidad de generar "capital confianza".

11. Hay que pasar del predominio de una empresa como una "institución contractual" dominantemente, a una empresa como

corporación, como un sistema de valores, que se sirve de los contratos como instrumento. Estos no resuelven solos eficientemente los costes de coordinación, sino que lo resuelve la capacidad de generar confianza y facilita el desarrollo futuro de la empresa.

12. El papel directivo viene definido por la propia Cultura Empresarial y por su evolución, así como por sus propios valores éticos e instrumentales. Elementos clave en un perfil son:

- * valores éticos
- * visión
- * trabajo en equipo
- * saber vender el proyecto
- * saber promocionar y desarrollar hombres
- * capacidad de convencimiento
- * motivar e integrar
- etc.

Todos estos valores inciden sobre los costes de coordinación de la empresa y, consiguientemente, afectan de manera decisiva a la cuenta de pérdidas y ganancias.

13. La función del directivo en una economía abierta y competitiva determina el éxito o fracaso de la institución empresarial. El éxito no depende sólo de la dotación de recursos y de la división de trabajo técnica y tecnológica elegida, sino de la capacidad innovadora del directivo para reasignar recursos e incidir en los comportamientos.
14. Cultura empresarial y desarrollo directivo constituyen los dos procesos que se condicionan e influyen, por lo que el desarrollo

directivo debe realizarse adaptando y cambiando la cultura empresarial.

15. Solamente por esta vía se pueden desarrollar empresas competitivas y socialmente estables. El directivo y su incidencia en la institución condicionan el éxito empresarial.

Ultimos números

SERIE: POLITICA EMPRESARIAL (Working Papers - Serie Azul)

- 198/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Repercusión del Mercado Unico en las Cajas de Ahorros españolas. Exigencias de adaptación institucionales y directivas", Madrid 1993, 49 págs.
- 199/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Repercusión del Mercado Unico en la empresa española. Exigencias de cambio en la dirección y comportamiento de los Recursos Humanos", Madrid 1993, 45 págs.
- 200/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "La ética de las instituciones económicas y empresariales. La ética en la dirección de los Recursos Humanos en la empresa", Madrid 1993, 45 págs.
- 201/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa", Madrid 1993, 52 págs.
- 202/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Sistemas de información sobre la gestión de los Recursos Humanos", Madrid 1993, 38 págs.
- 203/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "El reto directivo como respuesta a la situación de la empresa vasca", Madrid 1993, 48 págs.
- 204/ H.G. MEISSNER, "La reconversión de la cuenca del Ruhr. Un experimento y su valoración", Madrid 1993, 19 págs.
- 205/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Crisis económica y oportunidades de la empresa española", Madrid 1993, 27págs.
- 206/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "La función de personal/recursos humanos en la organización", Madrid 1993, 48 págs.
- 207/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Mercado Unico Europeo", Madrid, 1993, 42 págs.

- 208/ S. GARCIA ECHEVARRIA, **"Empresa y beneficio en un periodo de recesión"**, Madrid, 1994, 42 págs.
- 209/ S. GARCIA ECHEVARRIA, M.T. DEL VAL NUÑEZ, **"El sistema de valores de los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales"**, Madrid 1994, 32 págs.

Números extraordinarios

- 7/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, **"El papel de la universidad en la sociedad y en la empresa. Nuevas orientaciones y condiciones institucionales para su éxito"**, 1^{er} Trimestre 1993, 31 págs.
- 8/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, **"Libertad de empresa y competitividad"**, 2^o Trimestre 1993, 38 págs.
- 9/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, **"Competitividad y libertad como base de la institución empresarial"**, 3^{er} Trimestre Madrid 1993, 40 págs.
- 10/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, **"Las nuevas estructuras empresariales como respuesta para una economía eficiente"**, 4^o Trimestre Madrid 1993, 39 págs.

CONFERENCIAS

- 1/93 H. ALBACH: **"El papel del factor tiempo en la competitividad"**, Madrid 1993, 27 págs.
- 2/93 H.ALBACH: **"La economía de la empresa como ciencia. Tendencias de la moderna economía de la empresa"**, Madrid 1993, 47 págs.
- 3/93 A.TARABUSI: **"La concepción política y societaria de los sindicatos para un diálogo social"**, Madrid 1993, 25 págs.